

HANDELSBLATT, Dienstag, 24. Oktober 2006, 12:48 Uhr

Entscheidungsanalyse

## **Raus aus den verrauchten Hinterzimmern**

Von Chris Löwer

**Eine Gruppe junger Doktoranden der London School of Economics (LSE) betreuen ein Projekt namens Mara, das die Entscheidungsfindung in Firmen verbessern soll. „Entscheidungen, die in verrauchten Hinterzimmern getroffen werden, sind mittlerweile so inakzeptabel wie die verqualmten Räume selbst.“**

BERLIN. Der demographische Wandel macht keinen Bogen um die Belegschaft der Deutschen Bahn: Wie also heute schon die Weichen stellen, damit älter werdende Beschäftigte morgen noch voll einsatzfähig sind? Eine komplexe Aufgabe und eine, bei der es um viel Geld geht. Das Risiko, im Wust von Ideen die falsche Wahl zu treffen, ist groß.

Matthias Afting, Leiter Personalstrategie der Bahn, setzt daher auf strikt systematisches Vorgehen und nutzt das Instrument der Entscheidungsanalyse – eine Methode, die bereits von vielen US-Unternehmen eingesetzt wird und nun auch in deutschen Firmen Einzug hält.

Ziel: Statt aus dem Bauch heraus zu entscheiden, soll logisches Vorgehen gefördert und Folgen komplexer Entscheidungen berechenbarer werden. „Die Methode ist das Gegenteil von Marketing, das auf emotionale Entscheidungen setzt“, sagt Afting.

Bei der Erarbeitung einer neuen Personalstrategie saßen bei der Bahn Fachleute aus verschiedenen Bereichen zusammen und diskutierten Gesundheitsvorsorge, Nachwuchssicherung, tarif- und arbeitsrechtliche Fragen. Durch Festlegung auf konkrete Ziele und datengestütztes Vorgehen konnte die Bahn nach eigener Einschätzung Zoff zwischen den Beteiligten sowie faule Kompromisse vermeiden: Man schaffte es, trotz der Komplexität aus 90 Vorschlägen die besten herauszufiltern und nach Prioritäten zu sortieren.

Unterstützt wurde die Bahn von einem Team junger Wissenschaftler um Martin Schilling und Cornelius Schaub. Sie sind Doktoranden der London School of Economics (LSE) und betreuen ein Projekt namens Mara, das Entscheidungsanalyse-Experten weltweit vereint. Daraus wird nun ein Berliner Institut, das Effizienz und Transparenz von Entscheidungen in Firmen verbessern will ([www.decisioninstitute.eu](http://www.decisioninstitute.eu)).

„In Deutschland ist die Entscheidungsanalyse kaum verbreitet, weil sie an den Unis keine Rolle spielt“, sagt Larry Phillips, Professor an der LSE. Folge: Entweder sind praxisferne Entscheidungstheoretiker am Werk, oder Praktiker vertrauen allein ihrem Bauchgefühl. Das aber kann trügerisch sein, und die Folgen können teuer werden. Phillips: „Entscheidungen, die in verrauchten Hinterzimmern getroffen werden, sind mittlerweile so inakzeptabel wie die verqualmten Räume selbst.“

Bei der Entscheidungsanalyse werden Probleme exakt skizziert, Ziele definiert und alle Handlungsalternativen auf ihre Folgen hin abgeklopft – unterstützt durch Software. „Das teils aufwendige Verfahren ist nicht für jede Situation geeignet, etwa wenn sehr schnell entschieden werden muss“, erläutert Schilling. In Entscheidungssituationen hingegen, bei denen Kosten und Nutzen schwer abschätzbar sind, lohne sich aber der Aufwand: etwa bei Investitionen, Zukäufen oder in der Forschung.

Die Schering AG setzt in ihrer argentinischen Landesgesellschaft die Entscheidungsmethodik selbst im Marketing ein: Sämtliche Marketinginstrumente wurden so auf Wirksamkeit geprüft und überarbeitet. „Vorgelagertes Nachdenken“ nennt dies Claus Zieler, Geschäftsführer von Schering Argentina. Er ist von der Methode überzeugt, schränkt aber ein: „Die Entscheider müssen bestimmte Annahmen treffen. Das sorgt für Subjektivität.“

Auch A.T. Kearney setzt die Methode ein. Aus Sicht von Hanjo Arms, Principal der Beratungsfirma, werden komplexe Probleme dadurch besser handhabbar, und der Entscheidungsweg wird transparenter. Arms geht davon aus, dass sich das Instrument in Deutschland verbreiten wird, weil sich das Management immer weniger Fehlschläge leisten kann.

Bahnmanager Afting rät dazu, sich nicht allein der Methodik hinzugeben: „Das kann dazu verleiten, komplett vom Inhalt zu abstrahieren.“ Die Bahn will Entscheidungsanalyse aber weiter verankern: Mit ihrer Hilfe wurde bereits entschieden, in welche Bahnhöfe die Bahn künftig vorrangig investieren soll.

Die Entscheidungsanalyse soll Firmen helfen, bei komplexen Themen effizient die richtige Wahl zu treffen. Es werden Handlungsoptionen methodisch bewertet und nach Priorität geordnet. Ziel: Fehler vermeiden, bevor sie entstehen.

### **1. Problem und Ziel**

Das Grundübel und eigentliche Problem muss präzise beschrieben werden. Das gilt auch für die Ziele, denn anhand derer werden Handlungswege und -alternativen ausgelotet. Das lenkt den Entscheidungsprozess.

### **2. Alternativen**

Suchen Sie möglichst viele Handlungsalternativen. Das dient der Zielerreichung, zudem werden Chancen und Risiken offenbar.

### **3. Strukturierung**

Der schwierigste Schritt: Ziele, Alternativen und mögliche künftige Ereignisse müssen strukturiert und so aufbereitet werden, dass sie selbst von einer Entscheidungssoftware bearbeitet werden können.

### **4. Entscheidung**

Liegen alle Daten vor, treffen Softwaretools eine rationale Entscheidung oder der gesunde Menschenverstand – sofern das Problem klar umrissen ist und richtige Schlüsse gezogen werden.

### **5. Robustheit**

Wesentlich bei der Entscheidungsanalyse ist, dass nicht die Praxis über richtig oder falsch entscheidet, sondern der Ausgang schon vorher simuliert wird. Entweder per Software oder mit Hilfe von Szenarien.

Kontakt: [www.decisioninstitute.eu](http://www.decisioninstitute.eu)  
[www.projectmara.com](http://www.projectmara.com)